

Des discours, des positionnements et des pratiques très contrastés.

J'éprouve beaucoup de respect pour cette fonction de DRH que j'ai moi-même occupée pratiquée pendant une dizaine d'années pour le compte de grands groupes internationaux, et dont je ne cesse de saisir la complexité. Écrivant récemment un article sur l'histoire de la fonction DRH (qui sera en ligne prochainement sur ce site), pour le compte d'un ouvrage collectif, j'ai pu ainsi retracer les grandes étapes de son histoire récente. Je me suis appuyé pour cela sur des travaux académiques que j'avais antérieurement publiés, ainsi que de ma propre expérience et de contacts et échanges plus récents dans le cadre de mes activités professionnelles. A la lumière de ces éclairages combinés et de manière raccourcie, on observe que deux tendances contrastées coexistent, avec bien entendu, de multiples nuances intermédiaires.

D'un côté, on trouve des acteurs et observateurs qui sont des avocats infatigables du **positionnement stratégique de la fonction de DRH**

, exprimée également chez certains auteurs académiques tels Charles Henry Besseyre des Horts ou Jean Marie Peretti. Cela correspond certainement à la réalité d'un certain nombre d'entreprises, mais renvoie également, pour partie du moins, à la quête éternelle de reconnaissance qu'éprouve cette fonction, au moins depuis les années 1960 et à laquelle j'ai moi-même activement participé, voir milité, en tant que DRH. On observe d'ailleurs une forme de prolongement récent de cette posture à travers le concept de Business Partner issu des ouvrages de Dave Ulrich, publiés en 1999, puis 2005, bénéficiant d'un fort retentissement auprès d'une partie des DRH, qui voient dans ce positionnement un moyen de valoriser leur crédibilité et leur légitimité en « créant de la valeur » auprès de leurs différents partenaires internes. Encore faut-il que ces DRH participent effectivement à la stratégie et contribuent à sa mise en œuvre, dans un environnement de surcroît souvent incertain... D'où, pour le moins, la délicate articulation aux temporalités différentes entre le courttermisme du business (associé à la financiarisation et au raccourcissement des cycles) et la l'échelle de temps souvent triennale que requiert la GRH. Cette désynchronisation explique d'ailleurs en partie les risques d'un déplacement insensible vers l'autre version...

De l'autre côté en effet, une **version plus grise**, plus réaliste et plus lucide, diront certains, se dégage, alimentée par un contexte marqué notamment par une pression courttermiste exacerbée et un durcissement des pratiques managériales, qui ont contribué parfois à cantonner la DRH, notamment depuis le milieu des années 1990, à « des sanctuaires bureaucratiques avec leurs propres règles de fonctionnement », pour reprendre l'expression de Jean Marc Le Gall, consultant en stratégie sociale et ancien DRH dans un entretien au mensuel Liaisons Sociales d'avril 2009. Pour ce dernier, la fonction s'appauvrit et se banalise, indique-t-il. Surtout, les professionnels eux même expriment des doutes : ainsi selon l'étude IGS-Mercer datant d'avril 2009, 70 % des DRH interrogés, estiment ne pas être pris en compte par leur direction générale... De même dans le baromètre Hewitt (février 2010), les DRH

internationaux sont encore 44% à demander à être intégrés plus tôt dans les décisions stratégiques... Jean-Pascal Arnaud, DRH de Chantelle, n'hésite pas à souligner qu'il constate beaucoup de découragements lors des réunions entre confrères. Même les jeunes, indique-t-il s'interrogent sur leurs choix de carrière (Enjeux les Echos, octobre 2010), ce qui est pour le moins, inquiétant...

Vers un positionnement lucide et réaliste de la fonction.

Toute généralisation d'une posture sur une seule version apparaît dangereuse et forcément un peu abusive. Il importe par ailleurs, de saisir et de prendre en compte les éléments contextuels et contingents, susceptibles de favoriser telle ou telle version. On pense en particulier à la vision et l'implication effective et réelle, ou non, du dirigeant et de son équipe vis-à-vis de la GRH, du profil et des caractéristiques de l'entreprise en terme d'intensité de facteurs déterminants (travail ? capital ? technologie ? connaissances ?) de la stratégie déployée (croissance, réorganisation, recentra-ge,...), etc.

Il n'empêche, l'emprise de la finance et de la stratégie dans le contexte de globalisation des marchés et du raccourcissement des cycles, a contribué notamment dans les grandes firmes, à reléguer globalement, ou plus exactement à positionner souvent (mais pas toujours) la DRH dans une posture professionnelle, disons plus « classique » à défaut d'être réellement « stratégique » (sauf exceptions). Les DRH ne peuvent pas « changer le monde de l'entreprise » comme certains l'ont abusivement cru dans les années 1980, à travers notamment les « projets d'entreprises » qui proposaient une vision un peu idyllique de l'entreprise. Certains ne s'en sont visiblement pas remis....

Finalement, au-delà de certaines illusions, la DRH ne doit-elle pas simplement admettre, à l'image d'autres fonctions supports, (comme les fonctions informatiques ou juridiques, logistiques, etc.), qu'elle est en voie de professionnalisation et d'adaptation constante, notamment au regard du nouveau contexte survolé (mondialisation financière, durcissement managérial, pression sur les couts, etc.), ainsi que des enjeux multiples souvent contraignant et/ou imposés, auxquels elle est confrontée, notamment ces dernières années, comme les lois des 35 heures, la négociation des accords de GPEC, l'emploi des seniors, etc. ?

Soulignons au passage, que cette instrumentation dans la production des lois incitatives à caractère social conduit d'ailleurs à un autre curiosité, en contribuant à réduire indirectement la marge de manœuvre des DRH en les obligeant à s'impliquer dans des champs, certes légitimes (perçus souvent comme contraignants par les managers...), mais dont ils n'ont pas l'initiative... Mais il s'agit déjà d'un autre débat....